

## **Beterweters in het publieke domein**

### **Lezing voor Beter en concreter, slotcongres VNG/ministerie van BZK/EZ**

**25 maart 2015, Utrecht**

*Margo Trappenburg*

Dames en heren,

Een paar weken terug sprak ik een vriendin van mij die gezinshuisouder is. Zij en haar man verzorgen naast hun eigen kinderen nog drie pubers met een ernstige verstandelijke beperking. Elke keer als ik mijn vriendin zie ben ik diep onder de indruk van de verstandige wijze waarop zij de moeilijkheden van het gezinshuisbestaan tegemoet treedt. Ontmoetingen met de verstandelijk beperkte ouders van haar pleegkinderen. Ontboden worden op de school voor speciaal onderwijs van haar tienerpleegdochter wegens verregaand wangedrag. Zorgen om de toekomst van haar bijna volwassen pleegzoon, die met een IQ van 52 mogelijk "in zijn eigen kracht gezet gaat worden" door de nieuwe ideologen van de participatiemaatschappij. Als ik thuis kom na zo'n ontmoeting ben ik zielsgelukkig met mijn eigen puber waar niet veel meer aan mankeert dan dat hij rapteksten uitslaat en geen fatsoenlijke boeken leest.

Maar deze keer was mijn vriendin niet haar eigen laconieke zelf, want ze was aangesproken door de manager van de organisatie waar haar gezinshuis onder valt. Naast de kwartaalevaluaties die ze altijd al moest invullen werd er ook een jaarplan voor 2015 van haar verwacht met "leerpunten, speerpunten en thema's" voor het gezinshuis en een terugblik op het voorbije jaar waarin ze stil moest staan bij de voortgang die het huis had geboekt op de "leerpunten, speerpunten en thema's" van 2014. "Ik dacht dat het de bedoeling was dat je een zo gewoon mogelijk gezin zou zijn als gezinshuis", sprak mijn vriendin verdrietig. "Ik wil helemaal niet mijn gezinshuis op de kaart zetten en reflecteren op de vraag waar wij staan over vijf jaar."

Mijn vriendin was het slachtoffer van de beroepsblik van haar manager, een variant van de beroepsgroep van de nieuwe beterweters.

Elk beroep brengt een eigen beroepsblik met zich mee. Als timmermannen een huis binnenkomen zien zij of de kozijnen netjes zijn geplaatst, of er fatsoenlijke houtsoorten zijn gebruikt en hoe de keukenkastjes erbij staan. Schoonmakers letten op vlekken en stof en zien dat je je ene vaatdoekje gebruikt voor veel te veel verschillende objecten. Dokters zien dat je ongezond bleek, geel of rood bent, dat je te zwaar bent of nicotine vingers hebt. Therapeuten zien dat je je emoties opkropt, dat je overspannen bent, of overdreven bezorgd. Journalisten zien of ergens een verhaal of een primeur in zit. Elke beroepsgroep heeft een eigen beroepsblik. We moeten er met elkaar voor zorgen dat zo'n beroepsblik z'n nut heeft maar niet overheersend wordt. Het is prima om in een schoon huis te wonen, maar we moeten niet de hele dag blijven poetsen. Het is fijn als er handige planken en kastjes in je huis zijn, maar we willen niet ons halve leven wonen in de troep van een verbouwing (zeg ik hier ook even tegen de vertegenwoordigers van de gemeente Utrecht; hoe lang zitten we

hier met z'n allen nog in een bouwput?). Het is prima als belangrijk nieuws in de krant of op internet komt maar we willen niet dat alles wat we doen door talloze amateurjournalisten onmiddellijk wordt rondgetwitterd met foto's erbij.

Dokters en therapeuten leren - als het goed is - dat zij niet alle zorgen en problemen moeten medicaliseren. Gezondheid is weliswaar belangrijk, maar zeker niet het enige belangrijke in het leven. Chronisch zieken kiezen soms voor minder medische controle en minder medicijnen omdat zelf een beetje leuk leven willen leiden. Oude mensen besluiten soms om hun pillendoos in de kast te laten, omdat ze het geen prettig idee vinden om acht verschillende medicijnen te slikken voor acht verschillende kwalen die toch nooit meer overgaan. Therapeuten leren dat het intensief praten over trauma's de verwerking soms eerder tegengaat dan bevordert. Vertegenwoordigers van beroepsgroepen moeten zelf snappen dat er meer is in het leven dan hun beroepsblik en als zij dat zelf onvoldoende doen moeten ze daar door anderen op worden gewezen.

In de rest van dit praatje wil ik het met u hebben over de beroepsblik van de nieuwe beterweters. We gaan eerst kijken waar de beroepsblik van de beterweters uit bestaat. Dan zal ik vertellen waar die nieuwe beterweters vandaan komen en hoe het komt dat hun beroepsblik zo overheersend is geworden. En ten slotte ga ik met u proberen te bedenken wat we daaraan kunnen doen.

Maar eerst een kleine peiling. Nieuwe beterweters is een verzamelnaam voor een beroepsgroep bestaande uit managers, beleidsambtenaren, kwaliteitsbewakers, inspecteurs, auditors, adviseurs, consultants en aanverwante functies. Wie van u zegt, ja, ik ben een nieuwe beterweter? Ik zeg er direct even bij: ik werk aan een opleiding Bestuurs- en organisatiewetenschap. Ik leid dagelijks nieuwe beterweters op en ik vind mijn studenten hartstikke leuk. Ik heb ook geen hekel aan timmermannen, schoonmakers, dokters, therapeuten of journalisten. Zolang de beroepsblik van een beroepsgroep niet domineert is er wat mij betreft niets aan de hand. Dat geldt voor schoonmakers, timmermannen, dokters en journalisten. Het geldt ook voor de nieuwe beterweters.

De beroepsblik van de nieuwe beterweter. Als een schoonmaakster de kamer binnenloopt gaat zij vaak even met haar vinger langs een richeltje. Als een nieuwe beterweter een organisatie binnenstapt vraagt hij of zij of "de governance op orde is". Heeft de organisatie een SWOT analyse gemaakt waarin sterkte en zwaktes worden benoemd, kansen en bedreigingen in kaart worden gebracht waar de organisatie vervolgens – liefst proactief – op in kan spelen? Wordt er gewerkt volgens een plan-do-check-act cyclus? Worden incidenten geregistreerd en wordt er ruimte geboden om van incidenten te leren? Is er een systeem van kwaliteitszorg? Worden prestaties bijgehouden? Beschikken de medewerkers over een persoonlijk ontwikkelplan (POP)? Wordt er verantwoording afgelegd aan relevante stakeholders? Wordt er voldoende gecoördineerd en gecommuniceerd tussen verschillende afdelingen?

Wie van u zegt nu: herstel, nu ik dit hoor ben ik alsnog een nieuwe beterweter? Voor al diegenen die nu denken: ja, dat doe ik allemaal, maar daar is toch niks mis mee? Mijn studenten doen vaak onderzoek in organisaties en vrijwel allemaal komen ze dan terug met de mededeling dat er in de organisatie waar ze rondliepen onvoldoende wordt gecoördineerd en gecommuniceerd en dat er extra overlegjes of coördinerende mechanismen in het leven moeten worden geroepen. Ik heb op enig moment de regel ingevoerd dat mijn studenten dan

moeten aangegeven welke werkzaamheden in de organisatie daar onder mogen lijden. Medewerkers in organisaties die geen nieuwe beterweters zijn hebben namelijk gewoon hun werk en als zij daarmee moeten stoppen om prestaties te registreren, speerplannen en verbeterpunten te benoemen of een coördinerend overleg bij te wonen dan gaat dit ten koste van hun eigenlijke werk. In praktijk is dat trouwens niet altijd het geval omdat mensen buiten hun normale werktijd om nog van alles gaan registreren. Zo sprak ik dit weekend een onderwijzeres met een groep 5/6 bestaande dertig kinderen. Voor al die kinderen moest op last van de inspectie een handelingsplan worden opgesteld, waarin dan bijvoorbeeld moest worden vastgelegd dat Chantal extra aanmoediging nodig had met rekenen en Jan-Joost thuis extra zou moeten gaan lezen met zijn ouders. Zoiets mag in het onderwijs niet ten koste gaan van je eigenlijke werk; je kunt niet zeggen dat je dan wel een paar rekenlessen minder geeft. En dus gaat het ten koste van je vrije tijd, maar daar is natuurlijk ook een grens aan.

Nieuwe beterweters vinden we vooral in de publieke sector. In het bedrijfsleven heb je ze ook, maar daar tellen ze nadrukkelijk als overhead en vliegen ze er dus regelmatig uit bij reorganisaties. Daar kan het minder uit de hand lopen dan in de publieke sector. In de publieke sector zien we sinds eind jaren tachtig een gestage opmars van nieuwe beterweters. Dat heeft te maken met de eisen die vanaf toen aan de publieke sector werden gesteld. Er moest fors worden bezuinigd, maar daarnaast moest er meer kwaliteit worden geleverd en meer klantgericht (kind gericht, student gericht, patiënt gericht) worden gewerkt. Goedkoper, beter en klantvriendelijker: dat was een programma van eisen waarvan werd aangenomen dat professionals in de zorg, het onderwijs en bij de overheid dat niet zelf zouden kunnen realiseren. Daar was sturing voor nodig. En dus kwamen er managers, beleidsmedewerkers, functionarissen kwaliteitszorg, consultants en adviseurs die registratiesystemen invoerden om prestaties te monitoren en te kunnen verbeteren. Soms kwamen ze uit de organisatie zelf; dan waren ze daar altijd al werkzaam geweest maar in een dienende rol. Nu kregen ze veel meer te zeggen. Soms kwamen ze van buiten de organisatie; dan kwamen ze uit het bedrijfsleven en namen ze hun inzichten over bedrijfsmatig en klantvriendelijk werken mee naar de publieke sector. In weer andere gevallen kwamen ze van speciale opleidingen. Bestuurs- en organisatiewetenschappen, beleid en management van de gezondheidszorg, bestuur en beleid. Ze gingen klanttevredenheidsonderzoeken houden, en focusgroepen en panelgesprekken. Er kwamen stakeholder meetings, SWOT analyses en governance structuren. En alle professionals die mee wilden blijven tellen moesten op cursus om te leren wat SMART, SWOT en POP betekende. Zoals iedereen in de jaren zestig en zeventig leerde praten over gevoelens – “ik voel een stukje onzekerheid naar jou toe en ik moet nog leren om dat een plekje te geven” – zo leerde iedereen nu denken in management taal. Voor veel professionals werd het aantrekkelijk om zelf nieuwe beterweter te worden, want meta-werk betaalt vaak beter dan je eigenlijke werk.

Dokters, hulpverleners en therapeuten denken al geruime tijd – sinds eind jaren zestig – na over de mogelijk perverse effecten van hulp en medisch ingrijpen. Zij weten dat ze vaak beter niets kunnen doen (hoewel vooral dokters het moeilijk vinden om zich daar aan te houden). Nieuwe beterweters beheersen die techniek nog niet. Het meest populaire spreekwoord onder nieuwe beterweters is: alles kan altijd beter en dat leidt ertoe dat er altijd nog beter kan worden gemeten en geregistreerd, nog grondiger kan worden verantwoord, nog beter kan worden gepland, nog preciezer afgestemd en nog meer gecommuniceerd. En zo zitten we met een administratieve lastendruk van jaarverslagen, handelingsplannen,

verbeterplannen, registratiesystemen, kwaliteitszorgsystemen, HKZ keurmerken, benchmarks en jaarplannen waar menige gewone professional diep ongelukkig van wordt. Zoals mijn vriendin, de gezinshuismoeder.

Hoe komen we er weer af? Hoe zorgen we dat de beroepsblik van de nieuwe beterweters minder dominant wordt? Voor professionals die onderworpen zijn aan de nieuwe beterweters is het bijna niet mogelijk om je daartegen te verzetten. Nieuwe beterweters zijn over het algemeen je baas, wat kritiek uiten sowieso lastig maakt. Daar komt bij dat nieuwe beterweters vrijwel uitsluitend praten in hoera woorden: zij zijn voor keuzevrijheid, klantvriendelijkheid, efficiency, kwaliteitsverbetering, transparantie, een integrale aanpak, voor communicatie, reflectie en samenwerking met ketenpartners. Daar kun je met goed fatsoen niet tegen zijn en zij die het toch proberen worden weggezet als traditionele, paternalistische professionals die niet meegaan met hun tijd, als onderpresteerders die bang zijn dat hun mindere prestaties openbaar zullen worden, of als een gesloten kaste die weigeren buitenstaanders inzage te geven in het reilen en zeilen van de beroepsgroep.

Professionals kunnen de nieuwe beterweters niet bestrijden. Wie dat wel kunnen zijn buitenstaanders: filosofen of wetenschappers zoals ik die de opkomst van de nieuwe beterweters van een afstand bezien en kunnen wijzen op de negatieve effecten daarvan.

Maar nog veel beter is het als nieuwe beterweters zelf gaan bedenken wanneer het te gek wordt met de hoeveelheid registratie, de jaarplannen, SWOT analyses, plan do check act cycli, de governance structuren en de kwaliteitszorg. Vandaar dat het ongelooflijk goed is dat de rijksoverheid en de VNG de handen ineens geslagen hebben om hier een heel programma Beter en Concreter op los te laten. Ik wil de organisatie heel hartelijk feliciteren met dat idee, met het programma en met deze dag. En tegen mijn medeprijswinnaars zeg: heel hartelijk gefeliciteerd met de gouden krokodil!

